积极领导的消极效应：研究主题、分析视角和理论机制*1

王　震[1]　龙昱帆[1]　彭　坚[2]

([1]中央财经大学商学院，北京 100081) ([2]广州大学工商管理学院，广州 51006)

摘　要　在领导力研究领域，积极领导力通常被视为提升组织、团队和下属产出的关键因素之一。近年来，上述观点却不断受到质疑。在此背景下，积极领导力潜在的消极效应日益引起关注，并逐渐演变成为一个前沿课题。从现有的 41 项实证研究来看：(1)在研究主题上，现有研究主要考察了变革、授权、道德、包容和仁慈等行为导向和领导−下属交换等关系导向领导风格的消极效应，涉及对下属、团队和领导自身三类主体的消极作用；(2)在分析视角上，主要包括两大类——构建兼具“积极效应”和“消极效应”的模型和单纯只考虑某一领导风格潜在的“消极效应”，前者可以细分为三类双刃剑效应和两类非线性效应；(3)在理论机制上，积极领导风格的消极效应可以用社会认定、社会交换、精神分析、认知加工和资源相关理论进行解释。未来研究可着重：(1)形成一个系统解释积极领导消极效应的整合性理论、框架或模型；(2)从领导类型、消极效应表现和作用机制方面进一步进行实证探讨；(3)挖掘积极领导消极效应的边界条件和破解因素，为实践应用提供启示；(4)开展跨群体和针对特定群体的探讨。

关键词　积极领导风格；消极效应；双刃剑效应；过犹不及效应

分类号　B849; C93

1　引言

在组织管理研究领域，领导力一直是备受关注的热点话题。基于“领导对下属、团队和组织具有重要作用”这一共识，研究者不断探究能提升下属、团队和组织产出的领导形态，并先后提出了变革型、授权型、道德型等行为导向的和领导−下属交换等关系导向的领导风格。这些领导风格被广泛证实具有积极作用，因而被称为“积极领导” (positive leadership) (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017；王震，孙健敏，赵一君，2012)。例如，元分析结果表明变革型领导与员工、团队和组织绩效均呈正相关关系(Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011)。Lee, Willis和Tian (2018)针对授权型领导的元分析表明，这种领导风格会让下属表现出更优异的角色内和角色外绩效。新近元分析证实了道德型领导的积极作用，如提高下属工作满意度、绩效和减少不道德行为等(Bedi, Alpaslan, & Green, 2016)。研究也发现高质量的领导−下属交换关系会带来下属积极的认知、态度和行为表现(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012)。总体而言，针对这几种领导风格的众多元分析表明，这些积极领导的确会发挥积极作用。

收稿日期: 2018-05-17

* 国家自然科学基金项目(71772193)；中央财经大学研究生科研创新基金资助项目(201713)。

通讯作者：彭坚, E-mail: pengjiannut@163.com

然而，积极领导总是积极的吗？以往研究主要聚焦于这些领导风格的积极作用，却忽略了可能存在的消极效应。近年来有不少研究发现这些领导风格并不总是积极的，有时会带来消极后果。自从 Kark, Shamir 和 Chen (2003)发现变革型领导会导致员工依赖，研究者陆续揭开了变革型领导的消极效应。针对授权型领导，新近研究指出了它的负面作用(Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016; Wong & Giessner, 2018; Sharma & Kirkman, 2015)。对于道德型领导，有证据表明它会引发员工的亲组织不道德行为(Kalshoven, van Dijk, & Boon, 2016; Miao, Newman, Yu, & Xu, 2013)、诱发领导后续的辱虐行为(Lin, Ma & Johnson, 2016)等。在领导−下属交换关系上, Harris 和 Kacmar (2006)很早就提出高质量交换关系会给下属带来工作压力。可见，这些传统上被认为是积极的领导风格均有潜在消极效应。从实践角度讲，领导力实践中对利益相关者的全面考虑(如，对下属是好的，对领导是坏的)、对产出结果的全面考虑(如，对绩效是好的，对幸福感是坏的)以及对作用时间的全面考虑(如，短期是好的，长期是坏的)均极大地助推了这种思路的转向。

总体而言，探究积极领导的消极效应已成为领导力领域一个新兴热点并逐渐发展为一种新范式。与传统范式相比，这种范式提供了一个探究领导有效性的独特视角，能帮助研究者更全面地评估领导风格的作用，有助于领导理论的丰富和深化。在实践方面，若能识别出积极领导可能产生的消极后果及原因，组织便可以采取相应措施进行有效干预，保证组织的良好运作。因此，这类研究具有重要的理论和实践意义。然而，现有研究基于不同的理论视角，关注不同的领导风格，采用不同的效标变量，且研究之间缺乏有效对话，这既不利于已有知识的累积，也不利于后续研究的开展。考虑到当前国内外尚未有专门的归纳总结，我们全面收集并系统梳理了截止 2018 年底的 41 项相关研究，旨在帮助学者系统了解积极领导消极效应领域的研究进展和趋势，为后续研究提供基础。本文首先总结当前研究涉及的研究主题和结论，即针对的是哪种领导风格，对谁具有哪些“消极效应”；接着归纳各研究的分析视角；在此基础上，提炼积极领导消极效应的理论机制；最后，提出未来可能的研究方向。

2 研究主题

在积极领导消极效应研究领域，当前实证研究共涉及变革型领导、授权型领导、道德型领导、包容型领导、仁慈领导和领导−下属交换 6 种风格，消极效应指标涉及情绪、关系、态度和行为等。在领导力的作用效果上，研究者主要从领导力的接受者(receipt) (他人)和实施者(actor) (领导者本人)两个角度进行考察。从研究的历程和发展脉络看，积极领导消极效应的研究最早是关注领导风格对他人(下属、团队)的影响，后来逐渐有研究转向对领导者本人的考察。为了体现研究的递进脉络，更好地解释积极领导的消极效应，我们按照消极影响对象的不同，将相关研究分为下属、团队/组织和领导者三类进行逐一阐述。表 1 呈现了 6 种领导风格对 3 类对象的消极效应。

表 1　积极领导消极效应的研究主题

作用对象	变革型领导(18)	授权型领导(8)	道德型领导(8)	包容型领导(1)	仁慈领导(1)	领导−下属交换(6)
下属	依赖性(Eisenbeiß 等, 2013; Kark 等, 2003; Kollmann 等, 2013) 压力(Diebig 等, 2016; Franke 等, 2011; 蔡亚华等, 2015) 角色模糊(Diebig 等, 2016) 任务绩效(Chen 等, 2018) 创造力(Eisenbeiß 等, 2013; Kollmann 等, 2013; 蔡亚华等, 2015) 亲社会违规行为(石冠峰等, 2015; 杨梦园, 2016) 亲组织/领导不道德行为(Effelsberg 等, 2014; 王晓辰等, 2018; 颜爱民等, 2018) 因病缺勤(Nielsen 等, 2016) 顾客导向工作价值观(Mullins 等, 2014)	压力(Cheong 等, 2016) 工作绩效(Cheong 等, 2016; Hao 等, 2017; Humborstad 等, 2014; Lee 等, 2016; 尹奎等, 2016) 创新绩效(Hao 等, 2017) 亲社会违规行为(何燕珍等, 2016; 颜爱民等, 2017)	组织公民行为(Stouten 等, 2013) 内在动机、创造力(Feng 等, 2018) 亲组织不道德行为(Kalshoven 等, 2016; Miao 等, 2013; 李根强, 2016; 张永军等, 2017)	依赖性、创造力(古银华等, 2017)	/	工作要求(Jiang 等, 2014) 情绪耗竭(Jiang 等, 2014; 陆欣欣等, 2016) 压力(Harris 等, 2006) 职场被嫉妒和被排斥(Wang 等, 2018) 亲组织/领导不道德行为(林英晖等, 2016; 颜爱民等, 2018)
团队/组织	团队创新(Eisenbeiß 等, 2010) 组织合作创新(宋晶等, 2013)	/	团队创造力(Mo 等, 2019)	/	团队过程/绩效(Li 等, 2018)	/
领导	情绪耗竭(Lin 等, in press; Zwingmann 等, 2016) 离职意愿(Lin 等, in press)	放任领导行为、领导有效性(Wong 等, 2018)	道德积分/证书、自我控制、辱虐行为(Lin 等, 2016)	/	/	/

注：截止 2018 年底共 41 项实证研究，其中 1 项研究同时考察了变革型领导和领导−下属交换的消极效应。本表仅列出第一作者。

2.1 变革型领导

变革型领导(transformational leadership)是指领导者通过理想化影响(idealized influence)、感召力(inspirational motivation)、智力激发(intellectual stimulation)和个性化关怀(individualized consideration)等特征和行为，唤起下属的高层次需要，使其将组织利益置于个人利益之上，从而表现出优异绩效(Bass, 1985)。目前，大量研究证实了变革型领导对个体、团队和组织的积极作用(Wang et al., 2011)。然而，新近研究发现，变革型领导会增加员工对领导的依赖性(e.g., Eisenbeiß & Boerner, 2013; Kark et al., 2003; Kollmann, Stöckmann, Krell, Peschl, & Buchwald, 2013)和压力感(Diebig, Kai, & Rowold, 2016; Franke & Felfe, 2011; 蔡亚华，贾良定，万国光, 2015)，从而对下属创新产出造成负面影响。一方面, Basu和Green (1997)指出变革型领导可能会过滤下属对自己批评性的、与自身观点不一致的想法，这会导致下属的依赖性，从而不利于创新(Eisenbeiß & Boerner, 2013; Kollmann et al., 2013)。另一方面，变革型领导也会通过增加员工的负荷性压力感知进而抑制员工创造力(蔡亚华等, 2015)。在团队层面，变革型领导的智力激发行为可能会降低团队成员的创新自主性，进而遏制团队创新(Eisenbeiß & Boerner, 2010)；同时，过度的变革型领导无法满足团队成员的差异化需求，可能会削弱合作效能，因而不利于合作创新绩效的提高(宋晶等, 2013)。此外，变革型领导与下属任务绩效具有倒U型关系，即过高的变革型领导行为反而会削弱下属绩效(Chen, Ning, Yang, Feng, & Yang, 2018)。

变革型领导过于强调高层次需求，会使员工为了工作效率或利益相关者而故意违反组织的规章制度，即亲社会违规行为(pro-social rule breaking behavior) (石冠峰，杨高峰, 2015; 杨梦园, 2016)，以及使员工为了组织/领导利益而违背了核心社会价值观、伦理准则，即亲组织/领导不道德行为(unethical pro-organizational/leader behavior) (Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; 王晓辰，应莺, 2018; 颜爱民，曾莎莎, 2018)。一些研究则探究了变革型领导对组织中特殊人群的消极作用，如对于健康状况较差的下属而言，变革型领导可能会导致较多的因病缺勤(Nielsen & Daniels, 2016)；以及当面对一个低顾客导向的变革型销售经理时，销售人员自身的顾客导向工作价值观会被抑制(Mullins & Syam, 2014)。除此之外，新近研究基于领导中心视角(leader-actor)考察了变革型领导行为对领导自身的影响，结果发现这种领导行为会让领导者感到情绪资源的耗竭(Lin, Scott, & Matta, in press; Zwingmann, Wolf, & Richter, 2016)，进而提高领导者的离职意愿(Lin et al., in press)。

总体来看，在18项有关变革型领导消极效应的研究中，有5项落脚到个体、团队或组织等层面的创造力和创新产出上。这主要是因为作为一种强调革新和变化的领导风格，它区别于其他领导风格的主要之处在于对创造力和创新的积极影响(郭一蓉，宋继文，朱丽, 2018)。尽管大量的实证研究证实了这种积极影响，研究者还是选择谨慎地审视这一关系，并发现了变革型领导对创造力/创新的潜在负面作用。另一个集中的趋

势表现为关注变革型领导与员工/领导幸福体验的关系(6项)。传统的研究以结果为导向，着重探究变革型领导如何提升绩效产出。但在这个过程中，变革型领导“求新”、“求变”的特征可能会给员工和领导者本人的幸福体验带来负面影响，如带来压力、加剧紧张、造成耗竭等。在研究落脚点的选择上，变革型领导消极效应的研究既带有传统的结果导向色彩，也体现了一定的人本主义色彩。此外，变革型领导与员工亲社会违规和亲组织/领导不道德行为的关系也受到了较多关注(5项)。

2.2 授权型领导

授权型领导(empowering leadership)是一个权力共享的领导过程，具体是指领导者通过一系列特定行为给予下属工作上的自主权，并希望下属积极主动地承担更广泛的工作责任(Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005)。以往的研究主要关注授权型领导有利的一面，认为授权程度越高产生的有利影响就越多，这得到了新近元分析的证实(Lee et al., 2018)。

然而，一些研究陆续指出，领导对下属不加限制的授权行为可能会带来消极后果(e.g., Amundsen & Martinsen, 2014)，并考察了授权型领导可能的消极效应。Cheong等人(2016)发现自主性会使下属付出一定的代价，即增加工作压力。总体来看，研究表明授权型领导在某些情况下会降低下属的工作绩效(Cheong et al., 2016; Hao, He, & Long, 2017; Humborstad, Nerstad, & Dysvik, 2014; Lee, Cheong, Kim, & Yun, 2016; 尹奎，邢璐，汪佳等, 2016)和创新绩效(Hao et al., 2017)。从匹配的视角出发，Wong和Giessner (2018)还发现，如果领导向下属的授权程度超出了下属的授权期望，下属便会认为领导是放任型领导并对其领导有效性给予较低评价。除此之外，授权领导会提升领导−下属交换关系质量和下属的心理安全感，此时，下属会出于回报或其他动机而做出亲社会违规行为(何燕珍，张瑞, 2016; 颜爱民，赵浩，赵德岭，林兰, 2017)。

总体来看，授权领导消极效应的研究聚焦在员工绩效产出，达到总研究数量的一半以上(5项)。这与以往学术界对授权领导所形成的结论有关。以往的实证研究和元分析普遍认为授权领导会提升员工的自主权，而自主权高的员工会有更优异的绩效表现(Lee et al., 2018)。作为对这一结论的重新审视，新近研究发现事实并不总是如此。需要指出的是，这些研究并未完全否认授权领导对绩效的积极作用。在5项研究中，有2项采用了双中介的思路，认为并发现授权领导会通过某些机制(效能感、和谐激情)提升绩效，但也会通过其他机制(紧张感、强迫激情)而降低绩效(Cheong et al., 2016; Hao et al., 2017)。其中，和谐激情(harmonious passion)反映了某种活动的自主内化程度，即个体选择参与活动是由活动本身所决定的(如活动的有趣性和挑战性)；强迫激情(obsessive passion)则相反，表示某种活动的被动内化程度，即个体参与活动是由于受到外部规范的要求(如社会压力和活动附带的特定回报) (Vallerand et al., 2003)。另外3项研究采用非线性关系视角，指出特定水平的授权领导有助于绩效的提升，但特定水平的授权领导则有损于绩效。然而，非线性关

系的结论并不一致。Humborstad等人(2014)发现授权领导与工作绩效是U型关系，而Lee等人(2016)和尹奎等人(2016)发现两者是倒U型关系。

2.3 道德型领导

道德型领导(ethical leadership)是指领导者通过自身行为和人际互动向下属表明在组织中什么是规范、恰当的行为，并通过双向沟通、强化和制定决策的方式激发下属表现这类行为(Brown, Treviño, & Harrison, 2005)。该理论提出后的10年内，学界均认为该领导风格对个体、团队和组织具有积极作用(Bedi et al., 2016; Ng & Feldman, 2015)，直到最近学者们才注意到道德型领导的消极效应。Stouten, van Dijke, Mayer, De Cremer和Euwema(2013)首次发现道德型领导和下属亲社会行为呈倒U型关系：当领导表现出过高水平的道德行为时,下属的组织公民行为会减少。研究还发现，相比低程度的道德领导行为，较高程度的道德领导行为会诱发下属的亲组织不道德行为(Kalshoven et al., 2016; Miao et al., 2013; 李根强, 2016; 张永军，张鹏程，赵君, 2017)。在个体和团队层面，一定程度的道德型领导有助于激发创造力，但超过一定限度后，道德领导行为反而会抑制创造力(Feng, Zhang, Liu, Zhang, & Han, 2018; Mo, Ling, & Xie, 2019)。Feng等人(2018)还发现过高的道德型领导会损害下属的内在动机。除了对员工个人和团队的消极影响，Lin等人(2016)发现道德型领导风格会增加领导者自身的自我损耗和道德积分，进而使其表现出辱虐管理行为。

有趣的是，尽管道德型领导是一种强调“伦理道德”的领导风格，当前研究却将它的潜在消极效应集中在创造力、公民行为和不道德行为等方面，忽略了从人本主义视角对员工幸福体验的考察。此外，采用非线性视角的几项考察在研究启示上有一定的冲突。例如，有研究指出相比低度和高度的道德型领导，中度的道德领导行为最有助于提升创造力(Feng et al., 2018; Mo et al., 2019)和增加公民行为(Stouten et al., 2013)，但也有研究发现中等程度的道德领导行为最能诱发员工的亲组织不道德行为(Miao et al., 2013; 李根强, 2016; 张永军等, 2017)。因此，道德型领导具有消极效应的临界水平和表现形式有待进一步考察。

2.4 包容型领导

目前，有一项研究考察了包容型领导(inclusive leadership)的消极效应。包容型领导善于倾听和关注员工的需求，且在互动过程中展现出开放性、有效性及易接近性，对员工、团队和组织会有积极作用(e.g., Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010)。然而，古银华、卿涛、杨付和张征(2017)从正反两个角度考察并证实了包容型领导分别通过团队心理安全感这一促进机制和下属依赖感这一抑制机制对员工创造力的双刃剑效应。下属依赖是下属因崇拜或信任领导而产生的离不开领导的引领和指导的一种心理状态(古银华等, 2017)。该项研究区分了认知依赖和动机依赖，前者是下属在感觉、知觉、记忆、想象、思维等信息加工活动中对领导的依赖，后者是在维持努力工作状态过程中对领导的依赖。该研究指出包容型领导会增加下属的依赖感，而这种依赖感不利于创造力的产生。有趣的是，研究者发现尽管包容型领导会增加下属的认知

依赖从而阻抑创造力，但这种领导风格会减少下属对领导的动机依赖，从而提升创造力。研究者认为这可能是因为包容型领导倾听和关注下属需要的特征会激发下属的主人翁责任意识、工作热情和工作投入，而不依赖于领导来维持工作动力。总体来看，该研究发现包容型领导会通过提升心理安全感、减少下属动机依赖而提升创造力，但同时也会增加下属认知依赖而阻碍创造力。

2.5 仁慈领导

仁慈领导(benevolent leadership)是领导者对下属的福祉做个别、全面而长久的关怀，它与德行(moral leadership)、威权(authoritarian leadership)共同构成了以“恩威并施、以德服人”为典型特色的家长式领导风格(paternalistic leadership)。仁慈领导通常被认为是一种积极的领导风格，但新近研究发现过高水平的仁慈领导将导致积极效益递减，不利于团队过程并最终损害团队绩效。基于资源配置理论(resource allocation theory), Li, Rubenstein, Lin, Wang 和 Chen(2018)指出如果仁慈领导花费大量时间处理团队成员的个人问题，就会忽视对团队任务和目标实现而言很重要的其他职责(Becker, 1965)，而身为一名团队领导者的主要责任应是协调和促进团队任务和目标的实现。因此，过高程度的仁慈领导行为将阻碍团队目标的实现过程，进而对团队绩效造成负面影响。研究者采用两项多时点调查数据，证实了这一可能性。具体地，仁慈领导由低到中等程度的变化将有助于团队的目标投入和实施活动，但超过这一水平，仁慈领导行为将不利于团队成员对目标的投入和实施，进而对团队绩效产生负面作用。研究者进一步发现，这一非线性关系只在团队承诺水平较低的情况下存在。总体来看，这项研究表明在某些情况下，仁慈领导具有一定的消极效应。

2.6 领导−下属交换

不同于上述行为导向领导风格，领导−下属交换(leader-member exchange, LMX)是一种关系导向的领导风格，强调领导与不同下属建立差异性的交换关系(王震，仲理峰，2011)。以往研究普遍发现高质量的交换关系对下属有积极作用(Dulebohn et al., 2012)，但新近研究发现高质量交换关系也存在副作用。例如高水平的领导−下属关系会让下属感知到过多的工作要求，进而有较高的情绪耗竭感(Jiang, Law, & Sun, 2014)；同时，高质量的领导−下属交换关系对员工而言意味着更多的回报义务，可能增加员工的回报压力，导致工作资源的流失，最终增加他们的情绪耗竭(陆欣欣，孙嘉卿，2016)。Harris 和 Kacmar (2006)的研究指出 LMX 水平与压力呈 U 型关系，即过高质量的 LMX 会让员工有明显的压力感。从人际互动视角来看，高 LMX 的员工容易遭遇职场“冷暴力”，这是因为领导对高 LMX 员工的优越待遇可能招致“圈外人”的嫉妒，使得这些员工受到低 LMX 员工的职场排斥(workplace ostracism) (Wang & Li, 2018)。此外，高 LMX 还会使下属做出亲组织/领导不道德行为(林英晖，程垦，2016；颜爱民，曾莎莎，2018)。

相比于上述提到的领导风格，领导−下属交换消极效应的研究最具有人本主义色彩。除两项研究外，其他研究的最终落脚点均与员工的幸福体验相关，如情绪耗竭、压力、职场排斥等。这可能是因为以往的研

究证实了高质量领导−下属交换关系给下属带来的资源和收益，而实际上与之相伴的还有较高的工作要求以及个人幸福体验方面的代价。

总体来看，在积极领导消极效应的研究主题上，现有研究主要考察了变革、授权、道德、包容和仁慈等行为导向和领导−下属交换等关系导向领导风格的消极效应，涉及对下属、团队和领导自身三类主体的消极作用。其中，变革型领导受到最广泛的考察，其次是授权和道德型领导；关系导向的领导理论也受到一些关注。在消极影响的作用对象上，主要集中在下属方面，对团队和领导的考察相对较少。从考察的消极效应表现上，大多数研究关注于这些积极领导对组织受益(如个体对组织积极的态度、行为表现、工作绩效等)的影响，仅有变革型领导和领导−下属交换的研究者考察了这些积极领导对领导和员工个人福祉的潜在消极效应。尽管这些研究都是对积极领导消极效应的考察，但其分析的视角不尽相同。对这个问题的回答有助于我们了解研究者从何种角度提出和考察积极领导的消极效应。

3　分析视角

通过对文献的梳理，我们发现当前对积极领导消极效应采用的分析视角主要包括两大类——构建兼具“积极效应”和“消极效应”的模型和单纯只考虑某一领导风格潜在的“消极效应”。前者可以进一步分为双刃剑效应(double-edged sword effect)和非线性效应(nonlinear effect)。双刃剑效应又可以分为三小种，即不同维度的不同作用、直接与间接效应的不同作用和不同中介带来的不同作用；非线性效应可以分为基于“物极必反”的过犹不及效应(too-much-of-a-good-thing effect，倒 U 型关系)和基于“要么多要么少”的“居中不良效应”(too confusing to be a good thing, U 型关系)。表 2 列出了每种视角及其代表性研究。

表 2　积极领导消极效应的分析视角

分析视角类别	分析视角	具体的分析视角	示例
同时考察积极和消极效应	双刃剑效应	不同维度的不同作用	Diebig 等(2016)
		直接与间接效应的不同作用	Eisenbeiß 等(2013)
		不同中介带来的不同作用	Cheong 等(2016)
	非线性效应	过犹不及效应	Stouten 等(2013)
		居中不良效应	Humborstad 等(2014)
只考虑消极效应	消极效应	直接或单一的间接负面效应	Lin 等(2016)

3.1　双刃剑效应

研究者在探究积极领导消极效应的过程中发现，针对同一种领导风格与同一种结果变量的关系，不同研究的结论并非一致：有研究认为是正向关系，也有研究发现是负向关系，还有研究表明两者无显著关系。“硬币的正反两面性”为这种不一致提供了解释。具体的解释包括三种：一是领导风格本身的不同表现形式

(维度)具有不同作用；二是领导风格对结果变量的直接作用可以被“领导风格→中介变量→结果变量”的负向间接作用所抑制，三是领导风格通过两条平行但作用相反的中介路径对结果变量造成正向和负向并存的影响。这类研究共 7 项。

3.1.1 不同维度的不同作用

尽管大多数领导风格都是包含若干维度的高阶构念，但研究者通常考察总体的领导风格的作用，只有少数例外情况。在考察变革型领导与下属压力感的关系时，Diebig 等人(2016)认为变革型领导的不同行为表现(维度)与下属压力感有不同关系。他们在间隔 3 周的时间里收集了 129 名员工对领导者变革行为的评价和员工的头发皮质醇水平(用于评估压力感)。以 Podsakoff, MacKenzie, Moorman 和 Fetter (1990)的变革型领导六维结构为框架，他们发现设定和描绘愿景、高绩效要求这两种模糊性的变革领导行为会增加下属压力感；而恰当示范、提供支持、强化员工对群体目标的认可和智力激发这四种清晰的变革领导行为会降低下属的压力水平。总体来看，变革型领导对下属工作压力来说是一把双刃剑。

3.1.2 直接效应和间接效应的相反作用

这类研究通过引入一个中介变量，使得领导风格对结果变量的直接作用可以被“领导风格→中介变量→结果变量”的负向间接作用所抑制。例如，Eisenbeiß 和 Boerner (2013)对 416 名研发员工的研究表明，变革型领导在提高员工创造力的同时增加了员工依赖，而员工依赖反过来又降低员工创造力。因此，员工依赖作为“消极效应”因素削弱了变革型领导对员工创造力的积极作用。

3.1.3 并列的矛盾性中介作用

为了揭示双刃剑效应，更多的研究引入两个并列的矛盾性中介变量来考察积极领导领导为何会有消极效应，呈现了领导风格的双刃剑效应(5 项)。这种视角目前被用于解释授权型(Cheong et al., 2016; Hao et al., 2017)、变革型(蔡亚华等, 2015)、包容型领导(古银华等, 2017)和领导−下属交换(Jiang et al., 2014)的积极面和消极面。针对授权型领导，Cheong 等人(2016)将授权领导的作用分为赋能过程(enabling process)和负担过程(burdening process)，即领导授权会增加下属的自我效能感，这有助于下属绩效的提高，又会加重下属负担，造成工作紧张感，进而对其工作绩效产生负面作用。针对变革型领导，Kark 等人(2003)最先提出了变革型领导的双重效应——员工授权与员工依赖；蔡亚华等人(2015)从挑战性压力和负荷性压力两个角度来研究变革型领导和员工创造力的关系，最终证明变革型领导“消极效应”的存在。针对包容型领导，古银华等人(2017)构建了以团队心理安全感为促进机制和以下属依赖为抑制机制的双中介模型，从正反两个视角探讨包容型领导对下属创造力的影响。针对领导−下属交换，一项基于中国情境的一项研究证实了领导−下属交换通过工作要求和工作资源对下属产生双刃剑效应——高工作资源有助于减轻下属的冷漠感，而高工作要求却会导致耗竭(Jiang et al., 2014)。

3.2 非线性效应

3.2.1 过犹不及效应

阐释积极领导消极效应的另一个常用视角是非线性效应，具体又包括“过犹不及”效应和“居中不良”效应，这类研究共 13 项。基于“越多越好”的理念，以往大多数研究倾向认为积极领导风格程度越高，积极效果越明显，即二者是线性关系。然而，事物并非都是越多越好。Pierce 和 Aguinis (2013)提出了过犹不及效应，指出该效应发生在通常有益的前提(即预测变量)达到拐点时，在此之后其与期望结果(即效标变量)的关系不再是线性的和积极的。将这一效应用于领导力领域，研究(9 项)考察了积极领导风格的过犹不及效应(Chen et al., 2018; Feng et al., 2018; Harris & Kacmar, 2006; Lee et al., 2016; Li et al., 2018; Mo et al., 2019; Stouten et al., 2013; 宋晶等, 2013; 尹奎等, 2016)，涉及变革型、授权型、道德型和仁慈领导以及 LMX。

大部分有关过犹不及效应的研究采用了收益与损失叠加框架(the antecedent-benefit-cost framework, Busse, Mahlendorf, & Bode, 2016; 邢璐，孙健敏，尹奎，王震，2018)。一种有效的领导风格，其收益和成本始终共存：一开始收益占据优势地位因而整体领导风格呈现出积极效果，但一旦超过某一特定的点之后，成本就会超过收益，使领导有效性不增反降。例如，Mo 等人(2019)在针对道德型领导和团队创造力的研究中发现，低水平道德型领导的收益增量大于成本增量，而高水平道德型领导的成本增量大于收益增量；只有中等水平的道德型领导有助于营造一个心理安全和信任的气氛，促进团队成员之间的沟通和合作进而提高团队创造力。道德型领导与组织公民行为之间存在的倒 U 型关系也是按照类似思路得以证明的(Stouten et al., 2013)。

Lee等人(2016)指出对员工不加约束的授权存在潜在负面影响，可能会导致员工过度自信、持续出现战术或战略错误，其研究结果表明授权型领导和员工任务绩效之间也呈现出曲线关系——当达到特定点(即拐点)之前，授权型领导正向作用于员工工作绩效；一旦超越这一点，二者之间的关系就会由正转负。类似的还有领导−下属交换：当LMX过高时，由于领导对下属抱有更大的期望，希望他们完成更多的角色外任务来回报自己，此时高水平LMX给下属带来的压力可能会抵消掉其从领导处获得的收益(Harris & Kacmar, 2006)。最近，Li等人(2018)在团队情境下的研究证实，由于过度仁慈的领导通常会花费大量时间处理团队或员工的个人问题，忽视了对团队而言更为重要的其他职责(Becker, 1965)，因此超过一定水平的仁慈领导反而不利于团队绩效的提高。

3.2.2 居中不良效应

同样采用非线性关系视角，少数研究(4 项)则发现了“居中不良”效应，即程度较低或较高的积极领导行为都能发挥积极作用，但中等程度的则有消极作用。例如，Humborstad 等人(2014)在考察授权领导与下属绩效的关系时，授权领导与角色内和角色外绩效的关系均呈 U 型，即当授权领导处于中等水平时，下属的绩

效表现最差。他们的解释是，当领导授权行为处于中等水平时，下属会有强烈的模糊性和不确定性，此时绩效水平既没有领导不授权时高，也不及充分授权时高。与之类似，Eisenbeiß 和 Boerner (2010)发现变革型领导与团队创新之间也是 U 型关系，即中等程度的变革型领导不利于团队创新。同样，Miao 等人(2013)和张永军等人(2017)分别发现中等程度的道德型领导和德行领导会诱发员工的亲组织不道德行为。

3.3 单纯消极效应

除了同时考察积极和消极作用，大部分研究(21项)单方面关注领导风格的消极效应。这些研究往往直接阐述或引入中介变量间接阐述(Kark et al., 2003; Lin et al., 2016; 石冠峰，杨高峰, 2015; 杨梦园, 2016; 颜爱民，曾莎莎, 2018)积极领导的消极效应。更多研究会在直接(Franke & Felfe, 2011; Mullins & Syam, 2014; Nielsen & Daniels, 2016; Wong & Giessner, 2018; Zwingmann et al., 2016; 李根强, 2016; 林英晖，程垦, 2016; 陆欣欣，孙嘉卿, 2016)或在中介的基础上(Effelsberg et al., 2014; Kalshoven et al., 2016; Kollmann et al., 2013; Wang & Li, 2018; 何燕珍，张瑞, 2016; 林英晖，程垦, 2016; 王晓辰，应莺, 2018; 颜爱民等, 2017)引入调节变量，阐述在何种情况下积极领导会有消极效应。Lin等人(in press)同时考察了变革型领导的积极和消极面，发现变革型领导行为会加剧领导者的情绪耗竭进而让领导者产生离职的想法，但这种领导行为也会提升领导者的工作投入和积极情感。考虑到她们关注的核心问题是变革型领导对领导者本人的负面作用，其积极路径被作为控制性机制来处理，我们将其列入单纯消极效应研究类别中。

4 理论机制

本文关注的最后一个问题是，积极领导为什么会有消极效应，这涉及到理论机制问题。在上述不同的分析视角下，用于解释积极领导消极效应的理论机制不尽相同。其中，有一些理论被用于解释多种领导风格的消极效应；也有一些对特定领导的特定消极效应有解释力的理论。在分析 41 项研究的理论与假设部分后，可以发现并非所有的研究都有明确的理论依据，也并非所有的研究都进行了有效的假设论证。总体来看，有 5 种理论被广泛用于现有研究，其解释力也得到了充分论证，它们构成了解释积极领导消极效应的“主流”理论机制(表 3)。

表 3　解释积极领导消极效应的主要理论机制

使用的理论机制	变革型领导	授权型领导	道德型领导	领导−下属交换	其他领导风格
社会认定理论	5		3		
社会交换理论	2	1	3	4	
精神分析理论	3				1
社会信息加工理论	1	3			
资源相关理论	2	2	1	1	1

4.1 社会认定理论

社会认定理论(social identity theory, Tajfel, 1981)是解释领导有效性的重要机制，但它也可用于理解积极领导为何具有消极效应。目前将其作为理论依据的研究涉及变革型(Effelsberg et al., 2014; Kark et al., 2003; Mullins & Syam, 2014; Nielsen & Daniels, 2016; 王晓辰，应莺, 2018)和道德型(Kalshoven et al., 2016; Miao et al., 2013; 李根强, 2016)两类领导风格，因为变革型领导和道德型领导都有助于塑造和提升下属的认同感。根据社会认定理论，认同(identification)是个体根据其与他人的关系特征或某个群体特征来定义自己的程度，它回答了“我是谁”的问题，在解释个体态度和行为上具有独特价值。在组织情境中，员工会对领导、团队/组织等不同主体产生认同，前者是个体认同，后两者是社会认同。尽管这些认同都有助于员工建立与目标对象之间的心理联系，获得目标感和归属感，但其也有负面作用(Conroy, Henle, Shore, & Stelman, 2016)，因而使积极领导风格具有消极效应。

首先，变革型领导能通过增加下属对领导的个体认同产生消极后果。变革型领导的一个重要特征在于能够让下属产生强烈的认同(Conger & Kanungo, 1998)，而这种认同感将导致下属为了领导而做出不道德行为(Johnson & Umphress, in press)。基于类似逻辑, Mullins 和 Syam (2014)在销售行业发现，变革型领导致力于提高领导−下属价值观一致性(认同的一种重要表现形式)，此时，如果销售人员认为他们的变革型主管缺乏顾客导向(或程度不如自己)，他们会出于和主管保持一致的想法而压制自身原本的顾客导向工作价值观，从而降低工作动机、工作投入和工作满意度。其次，变革型领导通过增加下属对组织或团队的社会认同而产生消极作用。变革型领导能显著提升下属的组织认同感(e.g., Wang et al., 2011)，但高度的组织认同也会让员工盲目遵从组织规范而做出亲组织不道德行为等(Conroy et al., 2016)。基于这种可能，研究发现变革型领导会诱发下属的亲组织不道德行为(Effelsberg et al., 2014; 王晓辰，应莺, 2018)。此外，这一逻辑还可以解释变革型领导与职场健康/行为的关系。变革型领导增加了下属的认同感，但认同感能够增加英雄动机(heroic motives) (Tajfel & Turner, 1985)，使员工以牺牲自身健康为代价来追求组织目标的实现 (Bass & Riggio, 2006)，即变革型领导可能鼓励这些脆弱的下属为了团队利益而牺牲自身健康和幸福，最终提高因病缺勤率(Nielsen & Daniels, 2016)。

将社会认定理论运用在道德型领导上，已有研究表明道德型领导同样可以提高下属对团队或组织的认同(Walumbwa et al., 2011)，增强下属为集体做贡献的动机，但在这些动机之下不一定表现出完全恰当的行为。组织认同感高的员工希望能够保护团队，因而会将组织的利益置于其他群体之上，在极端条件下可能导致一些伤害其他群体的不道德行为的产生。据此，有学者认为道德型领导能够通过提高员工的组织认同感从而使下属倾向于为组织利益而行动，而这类行动通常以破坏社会规范为代价(e.g., Kalshoven et al., 2016; Miao et al., 2013; 李根强, 2016)。

4.2 社会交换理论

根据社会交换理论(social exchange theory; Blau, 1964), 积极的领导风格会让领导与下属之间建立一种互相信任、尊重的交换关系; 尽管这种高质量交换关系会让下属产生积极的认知、态度和行为, 但也会让下属因为互惠、亏欠、平衡成本−收益而表现出消极反应(Othman, Ee, & Shi, 2009)。

道德型领导者通常会以公平、信任和关爱的方式对待下属, 有助于领导−下属形成高质量交换关系(Brown et al., 2005)。然而, 为了保持互惠, 下属可能做出超越特定规范的行为, 如亲组织不道德行为(Kalshoven et al., 2016; Miao et al., 2013)。当道德标准与组织利益发生冲突时, 相比低程度道德领导, 中等水平的道德领导与下属之间的交换关系更好, 因而会让下属有回馈意愿; 由于此时的道德领导还没有达到绝对意义上的高道德水平, 这会让下属更关注于行为的亲组织性而非道德性, 因而会有正当理由为自己的不道德亲组织行为辩解和美化。当面对高道德领导(超越中等水平的程度)时, 下属的这种负面行为就会受到抑制。然而, 也有一项研究发现, 即便是高程度道德领导也有消极效应, 如抑制下属的组织公民行为(Stouten et al., 2013)。研究者认为, 当面对高程度的道德领导时, 下属可能认为领导所设定的道德标准和表现的道德行为高不可攀, 相比之下自身的道德素养黯然失色(Monin, Sawyer, & Marquez, 2008)。实际上, 尽管领导的初衷是好的, 此时员工可能感知到道德责备(moral reproach) (Stouten et al., 2013), 这种道德责备可能被员工视为受到了不公正的道德对待和侮辱(Minson & Monin, 2012)。这项研究采用社会交换理论进行解释, 其核心依据是在这种互动情况下, 下属会觉得从事积极行为的成本大于收益, 因此就会通过抑制角色外行为的产生来恢复平衡关系。

社会交换理论也可以解释领导−下属交换的消极影响(e.g., Harris & Kacmar, 2006; 陆欣欣, 孙嘉卿, 2016)。在高水平的 LMX 下, 基于社会交换和互惠原则, 下属应努力承担更多的工作任务和责任(Dulebohn et al., 2012), 这会增加员工的回报压力, 导致工作资源流失, 进而造成情绪耗竭(Jiang et al., 2014; 陆欣欣, 孙嘉卿, 2016)。同时, 下属的回报义务还会造成工作的紧张感(Hochwarter, 2005)和压力感(Harris & Kacmar, 2006)。 此外, LMX 也会让员工出于回报感而做出亲领导不道德行为(颜爱民, 曾莎莎, 2018)和亲组织不道德行为(林英晖, 程垦, 2016)。基于社会交换机制, 变革型和授权型领导也会使下属做出亲社会违规行为(何燕珍, 张瑞, 2016; 杨梦园, 2016)和亲领导非道德行为(颜爱民, 曾莎莎, 2018)。

4.3 精神分析理论

根据精神分析理论(psychoanalysis theory), 幼儿因认为其父母是全能的而感到安全, 虽然这种被完全保护的需求在青春期会逐渐消退, 但某些领导风格可能又重新唤醒这种潜在的需求(Dinh et al., 2014)。变革型领导通过提供指导、设定美好愿景、树立榜样, 为下属重新创造出一种类似于孩童时期父母为其提供的安全感(Popper & Mayseless, 2003)。此外, 领导者往往通过高水平的情感投入和依恋影响下属(Yukl, 1999)。

也就是说，当下属感知到领导拥有超强的能力或独特的魅力时会对领导产生崇拜感，同时下属可能变得依赖于其领导及其观点、理想和愿景。相关研究结果也支持了这一观点，发现变革型领导(Eisenbeiß & Boerner, 2013; Kark et al., 2003; Kollmann et al., 2013)和包容型领导(古银华等, 2017)与员工依赖显著正相关，而依赖性高的人往往不加批判地接受、赞成并主张他人的观点，这不利于其产生有创造性的想法。

4.4 认知加工理论

认知加工理论视角主要涉及社会信息加工理论(social information processing theory)和领导分类理论(leader categorization theory)，用以解释下属如何借由领导行为传递的信息对工作和领导进行认知解读，从而塑造后续的消极感知或行为。

社会信息加工理论认为个体会对所处的环境进行主观的信息编码、解读和判断，这些关于信息的主观认知会影响他们的情绪、态度和行为；由于下属对信息加工的过程和偏好不同，他们对积极领导行为有不同的解读，进而有差异化的反应(Salancik & Pfeffer, 1978)。目前这一类研究涉及的领导风格包括变革型和授权型两种。变革型领导会为下属设定挑战性的工作目标，鼓励下属实现超越预期的绩效(Bass, 1985)。当领导对下属有高绩效期待时，下属会将工作环境主观建构为更具负荷性压力，即感到在有限时间里要完成较多的工作任务(蔡亚华等, 2015)。另一项关于授权领导的研究发现了它与下属绩效的U型关系(Humborstad et al., 2014)，这是因为中等程度的授权领导行为会向下属传递一种模糊、不确定的行为指南信息，这对绩效有负面作用。此外，作为社会信息加工理论的一种，不确定性管理理论也能解释授权领导行为通过影响下属心理安全感而诱发其亲社会违规行为的过程(颜爱民等, 2017)。

根据认知加工理论，个体是一个认知节约者，其大脑中会存在一些认知图式(认知系统中已存的知识体系)，以助其对目标刺激进行加工、分类并做出相应的反馈。该理论在领导研究领域的经典应用就是领导分类理论。该理论认为，组织成员会根据心目中的领导原型(经过社会交流和共事经验所形成)来区分领导者与非领导者(Lord, Foti, & de Vader, 1984)。Wong 和 Giessner (2018)以该理论为基础，考察了在什么情况下，下属会将领导的授权行为解读为放任型领导行为，并认为该领导是无效的。结果表明下属对领导有效性的感知取决于下属授权期望和领导授权行为之间的匹配度。

4.5 资源相关理论

一些学者从资源角度考察了积极领导的消极效应，包括资源保存理论(conservation theory of resource)、自我损耗理论(ego depletion theory)、资源配置理论(resource allocation theory)、工作要求−资源模型(job demands-resources model)以及道德许可理论(moral licensing theory)和双任务加工理论(dual task processing theory)。这些理论视角关注积极领导行为如何影响领导者自身或下属的心理或工作资源情况，继而对幸福感或工作行为产生影响。

基于资源保存理论(Hobfoll, 1989)，一些研究阐述了长期状态下变革型领导的健康损害效应。由于智力激发和个性化关怀需要高水平的内控，领导魅力与感召力需要情绪资源做基础，长期表现变革型领导行为会大量消耗领导自身的资源(Byrne et al., 2014)，进而导致情绪耗竭(Lin et al., in press; Zwingmann et al., 2016)；情绪枯竭的领导者可能会产生离职退出的想法以保护剩余的资源(Lin et al., in press)。

Lin 等人(2016)基于自我损耗理论(Baumeister, Bratslavsky, Muraven, & Tice, 1998)研究了领导者展现道德领导行为的代价。该研究认为，道德领导行为是一种需要自我控制和自我调节的领导行为，而个体进行自我控制或自我调节需要消耗掉资源。换言之，展现道德领导行为会消耗领导者的自我控制或自我调节资源，而自我控制力的下降会使他们做出不道德的行为，如对下属的辱虐管理。

资源配置理论(Becker, 1965)的核心观点是：个人的资源是有限的；在某些方面投入过多资源，在另一方面可用的资源就会减少。该理论普遍用于解释亲社会行为的消极效应，因为这类行为会耗费个体资源，进而影响他们在其他方面的资源投入，进而产生消极影响。Li 等人(2018)考察了仁慈领导的消极效应，指出过高的仁慈领导会将精力投入到人际关系和员工照顾上，在工作事务上的投入就会减少，从而不利于团队目标的管理，最终影响团队绩效。

Jiang 等人(2014)使用工作要求−资源模型(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001)检验了领导−下属交换的两面性。在高 LMX 下，领导会给予下属更多的工作资源，如信任、喜爱和关照，这有利于提升下属的工作态度；然而，领导又希望“圈内人” (有高 LMX 的下属)有更好的工作表现，此时，下属需要不断展现自己以证明自己的能力，这会无形中提升自己的工作要求，从而产生情绪枯竭。

还有一些研究将资源具体化，阐述了领导行为如何影响某种特定资源的保存、损耗和分配，进而带来后续结果。道德许可理论认为，既往的道德行为让人觉得可以表达或做出可能会损害自己道德名誉的态度或行为，这是因为既往的道德行为增加了个体的道德信誉和道德证书(两种道德资源)，从而使个体有理由、有特权展现一些不道德行为(Miller & Effron, 2010; 刘婷婷, 周二华, 龙立荣, 2017)。Lin 等人(2016)引入了道德许可理论，发现展现道德领导行为除了会消耗自我控制资源，还会增加领导者的道德学分(moral credits)和道德证书(moral credentials)；此时，领导会理所当然地对下属表现出辱虐行为。双任务加工理论聚焦于注意力资源。该理论认为个体在同时处理两个任务时，会产生任务干扰成本和任务转换成本，从而削弱任务表现的速度和效率。任务干扰成本的产生是由于两个任务不能同时驾驭，执行某个任务所占用的注意力资源将导致另一任务获得较少的注意力资源；任务转换成本是指两个任务之间的转换将消耗大量的注意力资源(Rubinstein, Meyer, & Evans, 2001)。授权型领导的核心内容是给予下属充分的自主权。在工作自主的情况下，员工不仅要执行当下任务，还需要监控和评价任务，甚至参与决策，这意味着员工在高自主性的工作中将启动双任务加工模式(Langfred & Moye, 2004)。一方面，由于受到干扰的可能性提高，高自主

性的个体更容易从工作任务中分散注意力，从而影响其执行当下工作任务的速度和效率；另一方面，参与更多的工作及决策可能还增加了任务转换成本，这会对个体造成更多的压力，并最终导致员工绩效的下降(Cheong et al., 2016; Lee et al., 2016)。

4.6　理论机制的整合框架

综上所述，在解释积极领导的消极效应时，研究者主要使用了 5 种的理论机制。进一步地，我们将这些机制归纳为三类(图 1)。

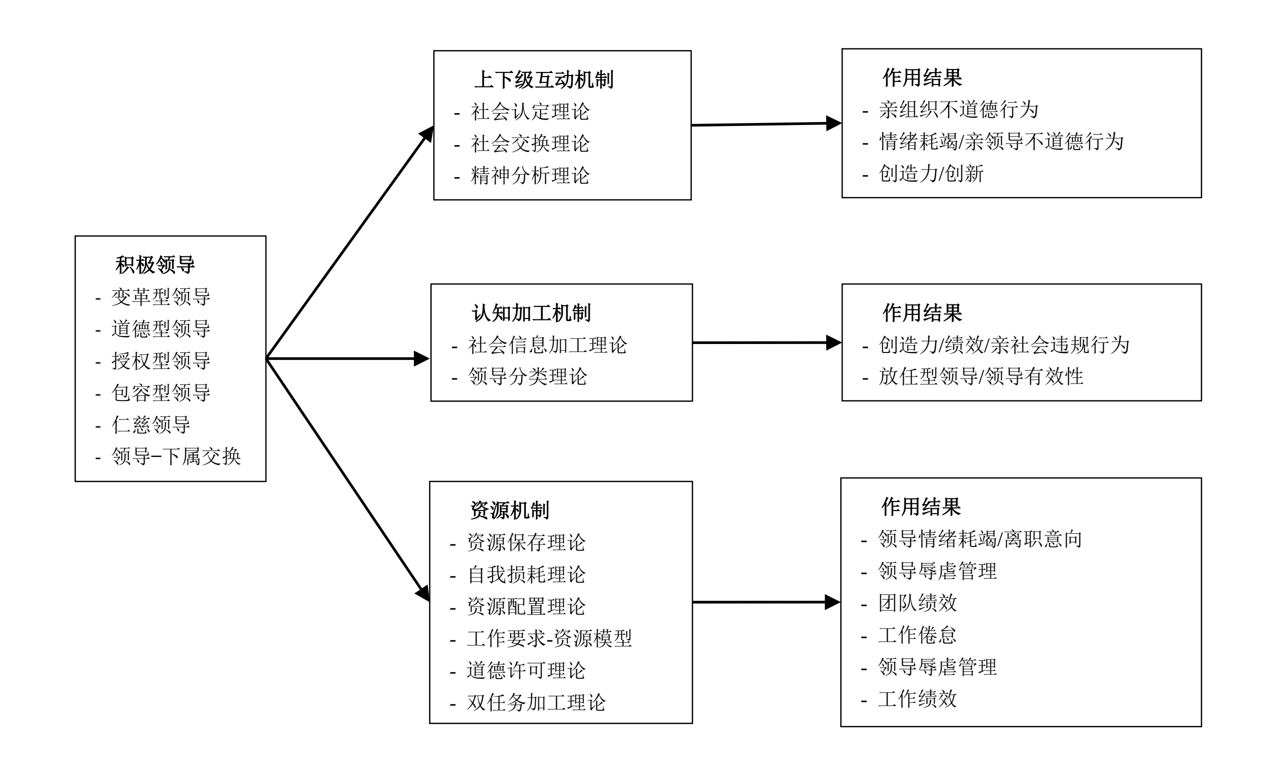


图 1　积极领导消极效应的理论机制整合模型

第一类为积极领导风格通过影响领导−下属互动关系而带来消极效应。这类机制通常使用社会认定、社会交换和精神分析理论进行阐述，并从“认同领导”、“亏欠领导”和“依赖领导”阐释积极领导为何具有消极效应。基于这类机制，研究者指出变革型、授权型、道德型、包容型等领导行为和高质量 LMX 会激发下属的认同感、亏欠感和依赖感，而这些认知和情感体验会带来负面作用。例如，认同会带来亲组织非道德行为，依赖会抑制创造力和创新，亏欠会诱发压力和不道德行为等。

第二类为积极领导风格通过影响个体的认知加工进而带来消极效应。这类机制主要依托社会信息加工理论和领导分类理论。在组织情境下，个体会收集与工作有关的信息并进行加工处理。领导作为与个体密切联系和频繁互动的主体，是下属获取工作信息的重要来源。面对积极领导行为所传递的信息，个体将以不同的方式进行解读，继而产生不同的认知和情感反应，最终引发不同的后续结果。例如，变革型领导行为会让下属感到工作负荷和工作压力增加；授权型领导行为会让下属产生一种对工作的不确定感和模糊感，

也会让下属产生对工作的强迫性情感，这些对工作的认知和情感会对下属的态度和行为产生消极作用。另外，若实际感知的领导风格与下属对领导原型的认知不一致，则该种积极领导风格会被下属判定为无效。

第三类为积极领导风格通过影响个体资源的保存、损耗和配置而带来消极效应。资源保存理论、自我损耗理论、资源配置理论、工作要求–资源模型、道德许可理论和双任务加工理论均属于这一类。根据资源保存和自我损耗理论，变革型领导行为会损耗自身与工作相关的资源，这种损耗会影响领导者的心理和行为，诱发消极的行为表现和幸福体验等。资源配置理论指出，高程度的仁慈领导会在人际关系上投入大量资源，这会影响他们在工作事务上的资源投入，不利于团队目标的执行过程，最终损害团队绩效。工作要求–资源模型指出，高质量 LMX 在为下属带来工作资源的同时也带来了工作要求，而这种要求会造成负面作用。道德许可理论阐述了管理者做出道德领导行为后道德资源得以增加，而这为其提供了消耗这些道德资源(如做出不道德行为)的砝码。双任务加工理论阐述了下属在领导授权情形下注意力资源转换和损耗所带来的消极结果。相比前两种机制，资源机制既可以解释积极领导风格对下属和团队的消极效应，也能解释对领导者本人的负面作用。

5　未来研究展望

近年来，积极领导风格的消极效应引发了领导力学术界的特别关注。随着研究的深入，越来越多的消极效应相继被揭示，但作为一种新范式，它仍有很多方面亟待未来研究探讨。

5.1　建构能系统解释积极领导消极效应的整合性理论框架或模型

理论是管理学实证研究的根基。理论的深度、广度及其与管理实践的关联性在很大程度上决定了实证研究的合理性、合法性和对管理实践的启示价值。与积极领导的积极面相比，积极领导的消极效应在理论上存在先天缺陷，以至于研究者只能借用相关理论作为支撑。这种借用使得研究结论并不一致，却都能被合理地解释。例如，在变革型领导与创新的关系以及授权型领导与工作绩效的关系上，有研究发现了 U 型关系，也有研究发现了倒 U 型关系；在道德型领导发挥最佳作用的水平上，当前研究也有截然不同的结论。这些矛盾和冲突限制了我们对相关知识的了解，也限制了其在管理实践领域的应用。因此，理论的重要性不言而喻。本文提炼了一些解释积极领导消极效应的机制，并进一步地归纳为三类，但这种归纳是较为粗糙的。积极领导的消极效应是一个非常抽象的话题，既要回答“什么样”的积极领导对“谁”有“什么样”的消极效应，也要回答“何时”和“如何”产生消极效应。因此，提出一个整合性的理论、框架或模型是这一研究领域的当务之急。

5.2　从领导类型、消极效应表现和作用机制方面进行实证研究

在实证研究方面，未来可在领导类型和消极效应的表现形式上做进一步拓展，丰富学术界对积极领导

消极效应的认识。首先，除了当前探讨的变革、道德、授权型领导以及领导−下属交换，其他领导风格也需要引起关注，尤其是新兴的领导风格。服务型领导(servant leadership)是新近较受关注的领导风格，这种领导者通过服务下属从而实现领导功能。尽管元分析已证实了它的积极作用(激发下属积极的态度和绩效)(Hoch, Bommer, Dulebohn, & Wu, 2018)，但对领导者而言，将下属利益放在首位可能损耗领导者的自我资源，对自身带来不利影响，如情绪耗竭、工作家庭冲突等(Panaccio, Donia, Saint-Michel, & Liden, 2015)。因此，服务型领导是否有可能“燃烧自己，点亮他人”值得我们思考。对下属和团队来说，服务型领导的这些特征还有可能使下属/团队的主动性减弱而不利于创新。新近研究指出责任型领导(responsible leadership)和谦卑领导(humble leadership)潜在的消极面(Weidman, Cheng, & Tracy, 2018; 文鹏，何雨，2017)，未来需要经由实证考察。其次，在消极效应的表现形式方面，研究者可进一步考察领导风格的其他消极效应，这有助于学术界更为全面和客观地了解和评价每种领导风格。尽管领导对自身、下属和团队可能造成的“阴暗”涉及方方面面，但当前研究涉及的效标变量非常有限。未来可以从增加负面影响和减少正面影响这两种思路出发，尝试探寻每种领导风格其他可能的消极效应。需要指出的是，从现有研究来看，除了领导−下属交换和变革型领导领域的少数学者，研究者们更在意这些积极领导对组织利益可能的危害(如工作绩效、创造力/创新等)，而较少考察对员工和领导幸福体验的不利影响，这在一定程度上反映出人本主义的缺失，应引起学界关注。在人力资源管理领域，欧洲学者正在从哲学和人本主义的角度考虑高绩效工作系统对员工的可能的负面作用(孙健敏，王宏蕾，2016)，这与北美研究者所推崇的实用主义形成对比，这种对比值得领导力研究者借鉴。第三，在消极效应的影响对象上，在 41 项研究中，仅有 4 项考察了积极领导对领导者本人的潜在消极效应。实际上，作为施动者(actor)的领导者和接受者(receipt)的下属/团队共同构成了领导过程，但现有研究多聚焦于员工个体层面的结果变量，未来应加强对团队产出尤其是领导自身方面的关注。最后，考察积极领导风格在发挥调节效应时潜在的消极效应也是一个新的研究思路，如作为调节变量的变革型领导可能在调节跨职能团队创新与不同冲突类型的关系中发挥“双刃剑”作用(Hüttermann & Boerner, 2011)。需要说明的是，因为物极必反的规律，任何一种领导风格都有可能存在消极效应，而且因为各种领导风格之间存在一定的内容重叠，一种领导风格的消极效应同时可能是另一种领导风格的消极效应。我们认为，有意考察消极效应以显得与众不同(机会主义倾向)，或简单迁移或重复性证实(迁移复制影响)，都不利于理论的推进和知识的累积。我们建议基于两个考虑来评估研究的必要性：(1) 这种领导风格在某些并不罕见的情况下的确会有消极作用，且这种消极作用有理论依据; (2) 相比其他领导风格，所要考察的潜在消极效应是这种领导风格独特的、关键的消极效应。上述两个考虑分别有助于避免机会主义和迁移复制倾向。

采用实证研究范式，未来研究可进一步探索和挖掘新的作用机制。例如，在并列中介框架之下，除了工作激情双模型，还存在其他机制，如认知与情感、趋利与弊害等。匹配理论也可以解释积极领导的消极效

应。例如，当下属主观上不希望主管采取服务领导风格时，这种领导风格领导就会降低下属的工作绩效和组织公民行为(Meuser, Liden, Wayne, & Henderson, 2011)；当道德型领导与下属的道德相关特征不匹配时，道德型领导也会带来负面作用(Wang & Xu, in press)。同样需要指出的是，尽管用于解释某种领导风格消极效应的机制可以迁移性地用来解释另一种领导风格，但这种思路并不值得鼓励。例如，用于解释道德领导为何会使领导者情绪耗竭或后续做出辱虐管理行为的自我损耗、道德许可和资源保存理论，的确可以直接用于解释服务型、授权型、谦卑型、真实型的领导者为何会有负面情绪、认知、态度和行为，但其价值非常有限。研究者应充分挖掘每种领导风格最独特、最关键的作用机制，只有这样才能推进领导理论的持续深化。例如，道德许可理论尤其适用于阐释道德型的领导者为何会表现出负面的态度和行为，而资源保存理论更适用于解释服务型领导者是否会“牺牲自己，点亮他人”。

需要指出的是，对积极领导消极效应的实证探讨需要采用更加严谨和多元化的研究方法。根据我们的梳理，在现有的 41 项研究中，仅 6 项使用了不同的子研究或子样本进行交叉验证。单一研究所基于的独特性测量和样本会使研究结论的普适性和稳健性受到质疑，更有可能遗漏有价值的边界条件(Moore et al., 2019)。积极领导的积极面通常在不同的情境下得到普遍证实，因此对其消极效应的探讨也应当进行重复验证，以得到切实可信的研究结论。此外，在 41 项研究中，只有 1 项研究结合了问卷调查和实验研究(Stouten et al., 2013)，其他仅使用单一的问卷调查法；在使用问卷调查法的研究中，仅有不到一半(16 项)的研究使用多时点数据，超过 6 成的研究(25 项)仅在同一时间收集了数据，既无法确定因果关系，也可能使结果受到其他因素的影响。实际上，在领导力研究中引入时间因素，将极大推动我们对领导力形成全面客观的认识(Qin, Huang, Johnson, Hu, & Ju, 2018)。

5.3 挖掘积极领导消极效应的边界条件和破解因素

从应用的角度来看，当前对积极领导消极效应的考察会使管理者陷入一种困境。此前，在学术界的呼吁下，管理实践者已在招聘甄选、培训开发、团队建设等人力资源管理活动中广泛应用了诸如变革、授权等积极领导行为，然而新近的研究却暗示这些积极领导行为存在消极作用。因此，从做负责任的研究来看(徐淑英, 2016)，未来研究应将重点放在挖掘积极领导消极效应的边界条件，尤其是能够避免这些消极作用的因素。相比传统的积极领导积极面的研究，探讨积极领导的消极效应是一个进步，但研究者应继续往前一步，厘清那些能减弱或避免积极领导消极作用的因素，指导实践界科学使用领导力。例如，既然存在过犹不及效应，那么研究者应进一步明确使领导风格性质发生变化的拐点以及决定拐点位置的关键条件(Pierce & Aguinis, 2013; Vergauwe, Wille, Hofmans, Kaiser & Fruyt, 2017；邢璐等, 2018)。总体而言，未来研究应尽可能识别出那些可能诱发积极领导消极效应的因素，使这些积极领导风格扬长避短，充分发挥其对组织管理实践的积极作用。

5.4 开展跨群体和针对特定群体的探讨

最后，现有研究大多旨在揭示一种普遍的现象和规律，但任何领导风格的作用都不是放之四海皆准的。因此，从群体差异角度探讨积极领导“是否”、“何时”和“如何”具有消极效应需要引起关注。对群体的界定是多元化的，在边界上可以大到一种文化群体，也可以小到一种职业群体，在属性上既可以是一种按照浅层属性划分的性别群体、行业群体，也可以按照深层属性划分的具备某种价值理念的群体。例如，从文化群体来看，目前大部分研究是在西方文化下进行的，未来可更多地基于中国文化和针对中国文化开展研究。在中国文化体系里有“物极必反”的思想，在管理实践中也推崇矛盾领导的理念(paradoxical leadership) (Zhang, Waldman, Han, & Li, 2015)。总体来说，中国传统文化为积极领导消极效应研究提供了先天土壤。一方面，研究可关注植根华人社会的领导方式的消极效应。例如，虽然仁慈领导通常被认为是积极的，但中国人讲“慈不掌兵”，意在表明如果当严不严、心慈手软、姑息迁就、失之于宽，乃至“不能使”、“不能令”、“不能治”，就会危及整个组织的良好运行(李艳，孙健敏，焦海涛, 2013)。但目前针对仁慈领导消极效应的研究很少(Li et al., 2018)。另一方面，未来研究可使用中国传统文化去解释积极领导消极效应的发生机制。中国文化强调的“适度原则”、“中庸思维”、“差不多”思想都可能是有效的解释机制，但目前缺乏具体的、可操作化的构念来真正检验这些机制。从价值观群体来看，不同世代(generation)的员工因为生活和工作环境的差异会出现价值观上的异质性，同一世代的员工则会有类似的价值观。这种价值观的差异可能使得他们在面对同一种领导风格时有截然不同的反应(Rudolph, Rauvola, & Zacher, 2018)。例如，对于看重个人价值和平等意识的新生代员工而言，以权力共享、共同承担领导职责为核心特征的共享型领导(shared leadership)方式会激发他们的工作动机，进而使其具有积极的工作表现。然而，这种领导方式可能会让那些崇尚规则、等级、服从价值观的员工感到无所适从，从而带来一些消极作用。此外，性别差异也是探讨积极领导消极效应的一个着眼点。例如, Wang, Chiang, Tsai, Lin和Cheng (2013)发现男性管理者的仁慈领导风格会提升下属工作表现，但女性管理者的仁慈领导风格对下属表现有负向作用(尽管强度较小而不显著)。Ayman, Korabik和Morris (2009)则注意到对于女性管理者的变革型领导行为，女性下属会给予积极的评价，男性下属则会给予消极评价；但如果是男性领导的变革领导行为，男性和女性下属的评价没有差别。这些研究在一定程度上暗示，领导有效性可能具有一定的性别差异：对于某种性别的领导、下属或者特定性别组合的领导−下属来说能带来积极作用的领导风格，可能在另一些性别群体中会有消极作用。未来可就这一方向开展研究。

参考文献

蔡亚华，贾良定，万国光. (2015). 变革型领导与员工创造力：压力的中介作用. *科研管理*, *36*(8), 112–119.
古银华，卿涛，杨付，张征. (2017). 包容型领导对下属创造力的双刃剑效应. *管理科学*, *30*(1), 119–130.

郭一蓉，宋继文，朱丽. (2018). 领导对创造力的作用机制与理论基础探讨. *中国人力资源开发*, *35*(8), 135–150.
何燕珍，张瑞. (2016). 授权型领导对服务类员工亲社会性违规行为的影响机理. *中国人力资源开发*, (2), 17–28.
李艳，孙健敏，焦海涛. (2013). 分化与整合——家长式领导研究的走向. *心理科学进展*, *21*(7), 1294–1306.
李根强. (2016). 伦理型领导、组织认同与员工亲组织非伦理行为: 特质调节焦点的调节作用. *科学学与科学技术管理*, *37*(12), 125–135.
林英晖，程垦. (2016). 领导-部属交换与员工亲组织非伦理行为: 差序格局视角. *管理科学*, *29*(5), 57–70.
刘婷婷，周二华，龙立荣. (2017). 从"好士兵"到"坏苹果": 组织中道德许可研究述评. *中国人力资源开发*, *34*(6), 45–54.
陆欣欣，孙嘉卿. (2016). 领导-成员交换与情绪枯竭: 互惠信念和权力距离导向的作用. *心理学报*, *48*(5), 566–577.
石冠峰，杨高峰. (2015). 变革型领导、心理授权对亲社会性违规行为的影响. *企业经济*, (8), 114–120.
宋晶，陈菊红，孙永磊. (2013). 核心企业领导风格、组织间信任与合作创新绩效的关系研究. *中国科技论坛*, (11), 73–78.
孙健敏，王宏蕾. (2016). 高绩效工作系统负面影响的潜在机制. *心理科学进展*, *24*(7), 1091–1106.
王晓辰，应莺. (2018). 变革型领导如何影响员工亲组织非伦理行为? 一个被调节的中介作用模型. *财经论丛*, (3), 97–104.
王震，孙健敏，赵一君. (2012). 中国组织情境下的领导有效性: 对变革型领导、领导-部属交换和破坏型领导的元分析. *心理科学进展*, *20*(2), 174–190.
王震，仲理峰. (2011). 领导-成员交换关系差异化研究评述与展望. *心理科学进展*, *19*(7), 1037–1046.
文鹏，何雨. (2017). 责任型领导的双刃剑效应：一个整合理论模型. *中国人力资源开发*, (1), 16–22.
邢璐，孙健敏，尹奎，王震. (2018). "过犹不及"效应及其作用机制. *心理科学进展*, *26*(4), 719–730.
徐淑英. (2016). 商学院的价值观和伦理: 做负责任的科学. *管理学季刊*, (1/2), 1–23.
颜爱民，赵浩，赵德岭，林兰. (2017). 授权型领导对员工亲社会性违规行为的影响: 一个被调节的中介效应模型. *中南大学学报(社会科学版)*, *23*(5), 76–84.
颜爱民，曾莎莎. (2018). 亲领导非伦理行为的成因: 来自变革型领导的影响. *中国人力资源开发*, *35*(9), 63-72.
尹奎，邢璐，汪佳. (2016). 授权型领导行为对员工任务绩效的非线性影响机制. *心理科学*, *41*(3), 680–686.
杨梦园. (2016). 变革型领导对亲社会性违规的影响研究. *武汉商学院学报*, *30*(4), 83–86.
张永军，张鹏程，赵君. (2017). 家长式领导对员工亲组织非伦理行为的影响: 基于传统性的调节效应. *南开管理评论*, *20*(2), 169–179.
Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, *90*(5), 945–955.
Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, *25*(3), 487–511.
Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, *39*(4), 852–879.
Bass, B. M. (1985). *Transformational leadership and performance beyond expectation.* New York, NY: Free Press.
Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader–member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, *27*(6), 477–499.
Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(5), 1252–1265.
Becker, G. S. (1965). A theory of the allocation of time. *Economic Journal*, *75*(299), 493–517.
Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 517–536.
Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life.* New York: Wiley.
Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117–134.
Busse, C., Mahlendorf, M. D., & Bode, C. (2016). The ABC for studying the too-much-of-a-good-thing effect: A competitive mediation framework linking antecedents, benefits, and costs. *Organizational Research Methods*, *19*(1), 131–153.

Byrne, A., Dionisi, A. M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., … Dupré, K. (2014). The depleted leader: The influence of leaders' diminished psychological resources on leadership behaviours. *Leadership Quarterly, 25*(2), 344–357.

Carmeli, A., Reiter-Palmon. R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250–260.

Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China, 12*(4), 442–469.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Quarterly, 27*(4), 602–616.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. (2016). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 184–203.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.

Diebig, M., Kai, C. B., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *Leadership Quarterly, 27*(4), 684–696.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly, 25*(1), 36–62.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, *38*(6), 1715–1759.

Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, *120*(1), 81–93.

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational leadership and R&D innovation: Taking a curvilinear approach. *Creativity & Innovation Management*, *19*(4), 364–372.

Eisenbeiß, S. A., & Boerner, S. (2013). A double–edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management, 24*(1), 54–68.

Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2018). Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics, 153*(3), 645–658.

Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership, 7*(3), 295–316.

Hao, P., He, W., & Long, L. R. (2017). Why and when empowering leadership has different effects on employee work performance: The pivotal roles of passion for work and role breadth self-efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(1), 1–16.

Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2006). Too much of a good thing: The curvilinear effect of leader-member exchange on stress. *The Journal of Social Psychology, 146*(1), 65–84.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529.

Hochwarter, W. (2005). LMX and job tension: Linear and non-linear effects and affectivity. *Journal of Business and Psychology, 19*(4), 505–520.

Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review, 43*(2), 246–271.

Hüttermann, H., & Boerner, S. (2011). Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(6), 833–854.

Jiang, J. Y., Law, K. S., & Sun, J. M. (2014). Leader–member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity. *Management & Organization Review, 10*(2), 223–247.

Johnson, H. H., & Umphress, E. E. (in press). To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior. *Journal of Business Ethics.* https://doi.org/10.1007/s10551-018-3836-z.

Kalshoven, K., van Dijk, H., & Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 500–515.

Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 246–255.

Kollmann, T., Stöckmann, C., Krell, P., Peschl, A., & Buchwald, S. (2013). Integrating dependency on the leader and empowerment into the transformational leadership–creative performance relationship. *Central European Business Review, 2*(1), 7–14.

Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 934–945.

Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2016). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management, 42*(1), 1–28.

Lee, A., Willis, S., Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 306–325.

Li, G., Rubenstein, A. L., Lin, W., Wang, M., & Chen, X. (2018). The curvilinear effect of benevolent leadership on team performance: The mediating role of team action processes and the moderating role of team commitment. *Personnel Psychology*, *71*(3), 369–397.

Lin, S.-H., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, *101*(6), 815–830.

Lin, S.-H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (in press). The dark side of transformational leader behaviors for leaders themselves: A conservation of resources perspective. *Academy of Management Journal.* https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 434–451.

Lord, R. G., Foti, R. J., & de Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior & Human Performance, 34*(3), 343–378.

Meuser, J. D., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Henderson, D. J. (2011). *Is servant leadership always a good thing? The moderating influence of servant leadership prototype?* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Antonio, Texas, August, 2011.

Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics, 116*(3), 641–653.

Miller, D. T., & Effron, D. A. (2010). Psychological license: When it is needed and how it functions. In M. P. Zanna & J. Olson (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 43, pp. 115–155). San Diego, CA: Elsevier.

Minson, J. A., & Monin, B. (2012). Do-gooder derogation: Disparaging morally motivated minorities to defuse anticipated reproach. *Social Psychological and Personality Science, 3*(2), 200–207.

Mo, S., Ling, C.-D., & Xie, X.-Y. (2019). The curvilinear relationship between ethical leadership and team creativity: The moderating role of team faultlines. *Journal of Busi*ness Ethics, *154*(1), 229–242.

Monin, B., Sawyer, P. J., & Marquez, M. J. (2008). The rejection of moral rebels: Resenting those who do the right thing. *Journal of Personality and Social Psychology, 9*5(1), 76–93.

Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F. T., Crossley, C. D., Karlesky, M., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology, 104*(1), 123–145.

Mullins, R., & Syam, N. (2014). Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 34*(3), 188–205.

Ng, T. W. H.., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 948–965.

Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: The role of presenteeism. *Work & Stress*, *30*(2), 193–208.

Othman, R., Ee, F. F., & Shi, N. L. (2009). Understanding dysfunctional leader-member exchange: Antecedents and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, *31*(4), 337–350.

Panaccio, A., Donia, M., Saint-Michel, S., & Liden, R. C. (2015). Servant leadership and well-being. In R. J. Burke, C. L. Cooper, & Page, K. M. (Eds.) *Flourishing in life, work, and careers: New horizons in management* (pp. 334–358). Cheltenham, UK: Edward

Elgar Publishing.

Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management, 39*(2), 313–338.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142.

Popper, M., & Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *Leadership Quarterly, 14*(1), 41–65.

Qin, X., Huang, M., Johnson, R. E., Hu, Q., & Ju, D. (2018). The short-lived benefits of abusive supervisory behavior for actors: An investigation of recovery and work engagement. *Academy of Management Journal, 61*(5), 1951–1975.

Rubinstein, J. S., Meyer, D. E., & Evans, J. E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 27*(4), 763–797.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *Leadership Quarterly, 29*(1), 44–57.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 23*(2), 224–253.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management, 40*(2), 193–237.

Stouten, J., van Dijke, M., Mayer, D. M., de Cremer, D., & Euwema, M. C. (2013). Can a leader be seen as too ethical? The curvilinear effects of ethical leadership. *Leadership Quarterly, 24*(5), 680–695.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). Social identity theory and intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*(4), 756–767.

Vergauwe, J., Wille, B., Hofmans, J., Kaiser, R. B., & Fruyt, F. D. (2017). The too little/too much scale: A new rating format for detecting curvilinear effects. *Organizational Research Methods, 20*(3), 518–544.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 204–213.

Wang, A.-C., Chiang, J. T.-J., Tsai, C.-Y., Lin, T.-T., & Cheng, B.-S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 122*(2), 101–113.

Wang, Z., & Li, G. (2018). You don't actually want to get closer to the star: How LMX leads to workplace ostracism. *Frontiers of Business Research in China, 12*(1), 37–49.

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270.

Wang, Z., & Xu, H. (in press). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3563-x.

Weidman, A. C., Cheng, J. T., & Tracy, J. L. (2018). The psychological structure of humility. *Journal of Personality and Social Psychology, 114*(1), 153–178.

Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership. *Journal of Management, 44*(2), 757–783.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly, 10*(2), 285–305.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal, 58*(2), 538–566.

Zwingmann, I., Wolf, S., & Richter, P. (2016). Every light has its shadow: A longitudinal study of transformational leadership and

leaders' emotional exhaustion. *Journal of Applied Social Psychology, 46*(1), 19–33.

The dark side of positive leadership: A review and prospect

WANG Zhen[1]; LONG Yufan[1]; PENG Jian[2]

([1] *Business School, Central University of Finance and Economics, Beijing 100081, China*)

([2] *School of Management, Guangzhou University, Guangzhou 510006, China*)

Abstract: Previous leadership research has primarily concentrated on the bright side of positive leadership styles, while paying less attention to their possible dark side. Although the recent years have witnessed an increasing number of these inquiries, there is still a lack of a clear understanding of the dark side of positive leadership. A review of 41 empirical journal articles illustrates the scientific status of this research area. In general, research has illustrated the dark side of behavior-oriented leadership (i.e., transformational, ethical, empowering, inclusive, and benevolent leadership) as well as relationship-oriented leadership (i.e., leader-member exchange) in terms of their negative effects on leaders, followers, and teams. Besides the research that solely examined the negative effect, there is a body of research that investigated the double-edged sword effects and nonlinear effect of positive leadership. Social identity theory, social exchange theory, psychoanalysis theory, social information processing theory, and resource-based theories were primarily used to account for the dark side of positive leadership. Future research should develop an integrated theoretical framework underlying the dark side of positive leadership, extend existing literature by examining the dark side of other leadership styles, and identify the boundary conditions that alleviate these dark side effects. Group differences (e.g., cultures, generation, and gender) should also be considered as boundary conditions of the dark side of positive leadership.

Key words: positive leadership styles; dark side; double-edged sword effect; too-much-of-a-good-thing effect